

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (PCR)

PRESTAMO 976-SF-BO

PROGRAMA NACIONAL DE GOBERNABILIDAD

PRIMERA PARTE

NOMBRE DEL PROYECTO:	Programa Nacional de Gobernabilidad
NUMERO DEL PROYECTO:	
NUMERO DE LA CT:	976/SF-BO
PAIS:	Bolivia
ORGANISMO EJECUTOR:	Vicepresidencia de la República (Secretaría de Enlace), Corte Nacional Electoral, Secretaría Nacional de Participación Popular y Ministerio de la Presidencia (Prefecturas), Honorable Congreso Nacional.
SECTOR:	Modernización del Estado
MODALIDAD:	CT Reembolsable
FECHA DE APROBACION:	29/Mayo/1996
FECHA DE TERMINACION:	31/Diciembre/2002
MONTO DEL PRESTAMO:	US\$ 12.000.000,00
CLASIFICACION FINAL DE LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO (Muy Satisfactoria, Satisfactoria, Insatisfactoria, Muy Insatisfactoria):	Satisfactorio ¹
CLASIFICACION FINAL DE LOS SUPUESTOS DEL PROYECTO (Alta, Baja):	Alta

¹ A pesar de que no se logró en su totalidad el resultado esperado en el objetivo general de fortalecimiento institucional normativo y político para el desarrollo económico y social de Bolivia, sería poco razonable clasificar la ejecución como insatisfactoria, una vez que parte del problema resultó de la debilidad del diseño.

I. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

El Programa tiene por objeto contribuir al establecimiento de un ambiente institucional, normativo y político apropiado para el desarrollo económico y social de Bolivia, mediante el fortalecimiento de sus instituciones democráticas en las áreas del poder legislativo, del sistema electoral y de la descentralización.

Específicamente, el Programa tiene por objeto: (a) apoyar la modernización del Poder Legislativo con el fin de elevar su capacidad de iniciativa y fiscalización; (b) consolidar la institucionalidad y legitimidad del sistema político mediante el fortalecimiento de la Corte Nacional Electoral; y (c) apoyar el proceso de descentralización mediante el fortalecimiento de las prefecturas departamentales y de la Secretaria Nacional de Participación Popular (SNPP).

B. Componentes del Proyecto

Para alcanzar el objetivo enunciado, el Programa comprende la realización de tres subprogramas, así:

- (a) Subprograma de fortalecimiento del Congreso Nacional, que incluye los siguientes componentes: (i) Marco Normativo; (ii) Fortalecimiento de las Comisiones; (iii) Apoyo a la Biblioteca y Archivo; (iv) Informática; y (v) Reestructuración Administrativa.

Mediante la ejecución del Subprograma se pretende realizar: (i) nuevas normas del Congreso, incluido un nuevo reglamento de debates; (ii) la instalación de un nuevo sistema de asesoría especializada con asesores permanentes para el trabajo técnico legislativo, por lo menos 12 secretarios de comisiones y la puesta en marcha de un fondo reglamentado para la contratación de asesoría externa; (iii) el diseño e implantación de una carrera de servicio civil para el Congreso; (iv) la consolidación administrativa eficiente de los servicios del Congreso; (v) una biblioteca del Congreso fortalecida con personal capacitado, con nuevas colecciones debidamente catalogadas y organizadas, acceso a las redes internacionales de información y articulada con el archivo en nuevo sistema integrado de información; y (vi) sistemas de información que incluyen banco de

² El programa presenta un problema de diseño debido a que los objetivos de fortalecimiento institucional del programa se lograron (en dos instituciones total y en una parcialmente), sin embargo, el fortalecimiento de 3 instituciones no lleva necesariamente al logro del objetivo general de fortalecimiento institucional normativo y político para el desarrollo económico y social de Bolivia.

textos legales, de actas de sesiones y textos parlamentarios, sistema de trámite legislativo y de documentación, archivo y biblioteca.

El subprograma se realizará en dos etapas; la primera hasta agosto de 1997, de transición hacia las nuevas estructuras durante la que deberán diseñarse y aprobarse los nuevos instrumentos normativos del Congreso (reglamentos de debates, Ley Orgánica del Congreso, reformas administrativas y carrera funcionaria) Aprobadas estas reformas, durante la segunda etapa se apoyará la implantación de las demás actividades.

- (b) Subprograma de fortalecimiento del sistema político, que apoyará: (i) la ampliación de la cobertura del registro civil en las áreas rurales y la incorporación de sectores importantes de la población, especialmente mujeres, que en la actualidad no pueden ejercer sus derechos ciudadanos; (ii) el fortalecimiento de la organización del poder electoral; (iii) los esfuerzos para dar mayor legitimidad a los representantes del pueblo y (iv) la difusión de las prácticas y valores democráticos del sistema político.

Los componentes de este subprograma son: (i) Registro Civil y Empadronamiento Electoral; (ii) Fortalecimiento Institucional; (iii) Apoyo a la Delimitación de Circunscripciones uninominales; y (iv) Educación Cívica Electoral.

Mediante la ejecución de este subprograma se pretende: (i) una disminución significativa del índice de sub registro de actos civiles y la inscripción del 80% de los niños nacidos a partir de 1996; (ii) la recuperación de registros de actos civiles de los últimos 50 años; (iii) la depuración de padrones electorales y la inscripción de aproximadamente un millón de nuevos electores antes de las elecciones generales del año 2002; (iv) el cambio en el sistema de representación política, mediante la elección de representantes elegidos en distritos uninominales para la conformación del Congreso a partir de 1997; y (v) la incorporación de contenidos democráticos a los programas de enseñanza oficial y de las fuerzas armadas y de seguridad.

- (c) Subprograma de apoyo al proceso de descentralización, con el fin de capacitar a la administración departamental para que asuma eficientemente su nuevo rol, contribuir a mejorar el sistema de rendición de cuentas en el manejo del aparato público a nivel local y fortalecer la capacidad del órgano responsable de la implantación de los procesos de descentralización y participación popular.

Este subprograma comprende la ejecución de los siguientes componentes: (i) Fortalecimiento de las Prefecturas Departamentales, y (ii) Fortalecimiento de la SNPP.

Mediante la ejecución de este subprograma se pretende: (i) contar, al cabo de 2 años, con nueve prefecturas departamentales con capacidad de administrar en forma eficiente los servicios transferidos mediante la Ley de Descentralización

Administrativa (ii) fortalecer la instancia institucional que se ocupa del seguimiento del proceso de descentralización, instalando los sistemas apropiados de monitoreo y asistencia técnica para el nivel departamental y municipal.

C. Supuestos necesarios para la implementación de los componentes del Proyecto

a) Subprograma de Fortalecimiento del Congreso Nacional:

- ✓ *Existe consenso de ambas cámaras y el apoyo del Poder Ejecutivo para modernizar la reglamentación vigente.*
- ✓ *La nueva reglamentación formaliza el asesoramiento técnico y las secretarías administrativas de las comisiones legislativas.*
- ✓ *El congreso ha emitido la resolución que autoriza la fusión*
- ✓ *El Congreso ha autorizado las adquisiciones correspondientes.*
- ✓ *El Congreso ha emitido la resolución que aprueba la reestructuración de las direcciones administrativas de ambas cámaras y la carrera funcionaria.*

b) Subprograma de Fortalecimiento del Sistema Político:

- ✓ *Existe continuidad en las políticas de la CNE y el RUN trabaja coordinadamente con dicha institución.*
- ✓ *Se aprueba por ley la delimitación de circunscripciones uninominales propuesta por la CNE.*
- ✓ *Se mantiene la continuidad en las políticas de la CNE.*

c) Subprograma de apoyo al proceso de Descentralización:

- ✓ *El Gobierno nacional continúa el apoyo al proceso de descentralización.*
- ✓ *Los Gobiernos municipales conforman los consejos departamentales.*
- ✓ *La SNPP continúa coordinando a nivel nacional el proceso de descentralización departamental y local*

D. Supuestos necesarios para el logro global de los objetivos de desarrollo del Proyecto

El Marco Lógico no presenta supuestos para el logro global.

II. RESULTADOS Y OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO ³

A. Nivel alcanzado de logro de los componentes y objetivos del Proyecto Subprograma de Fortalecimiento del Congreso Nacional

³ El informe de evaluación del consultor externo indica que éste no tuvo acceso a la evidencia del cumplimiento de algunas metas.

1. Logro de componentes del Proyecto

✓ *Marco normativo aprobado*

ACTIVIDADES	LOGROS
<i>Contratación de consultoría y elaboración de los reglamentos y Ley Orgánica del Congreso.</i>	<p>Parcialmente Realizada. Si fueron realizados los Reglamentos de debates pero la Ley Orgánica del Congreso Nacional solamente fue presentada y no aprobada. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).</p> <p>Se realizó el Reglamento de la Presidencia del Congreso (elaborado, editado, publicado y en vigencia). Reglamento de la H. Cámara de Diputados (en vigencia). Reglamento de la H. Cámara de Senadores (publicado, editado y en vigencia). Reglamento General de la Biblioteca y Archivo del Congreso Nacional (elaborado, editado, publicado y en vigencia). Reglamentos específicos de los sistemas no financieros del poder legislativo. Reglamentos específicos de los sistemas financieros. Reglamento General de la H. Cámara de Senadores (reformado, elaborado, editado y publicado).</p>
<i>Aprobación e implementación de los reglamentos.</i>	<i>Realizada,</i> (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá)

✓ *Comisiones legislativas fortalecidas*

ACTIVIDADES	LOGROS
<i>Definición de las comisiones que serán asistidas por el Programa.</i>	Realizada, se definieron doce comisiones en Senadores y doce en Diputados. (Ver Informe Final de gestión 96 – 2002 Congreso)
<i>Contratación de 12 consultores asesores de las comisiones y 12 consultores secretarios administrativos.</i>	Realizada, se contrataron 12 secretarios técnicos de Comisión en Diputados, contratación de 12 secretarios técnicos de Comisión en Senadores, contratación de 10 secretarios técnicos de Brigada,

	<p>contratación de 2 secretarios técnicos en las presidencias de las Directivas de cada Cámara. (Ver Informe Final de gestión 96 – 2002 Congreso).</p> <p>Nota: La estabilidad institucional de estos cargos podría llegar a cuestionar el alcance del logro mencionado.</p>
<i>Organización y puesta en funcionamiento de las asesorías técnicas y secretarías administrativas.</i>	Realizada, a través de un fondo de consultoría reglamentado para la contratación de asesoría externa. (Ver Informe Final de gestión 96 – 2002 Congreso).
<i>Elaboración de 48 proyectos de ley por comisión legislativa.</i>	<p>Parcialmente realizada. Las comisiones de cada cámara legislativa en conjunto debían formular 48 proyectos de Ley y atender peticiones de informe y otros, dejando al plenario solamente debates finales.</p> <p>Solamente se elaboraron 4 leyes: Ley de Aguas, Ley de Catastro, Ley de partidos Políticos y Código Electoral, Proyecto de Ley para elevar a rango de Ley los derechos humanos de la cámara de diputados Ley de Necesidades de Reforma a la Constitución Política del Estado. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).</p> <p>El motivo de que el número de leyes elaboradas fuese muy inferior al originalmente programado, fue debido a que en la práctica normal de preparación de nuevas leyes las comisiones legislativas han tenido un rol menos propositivo y más de revisión de propuestas de ante proyectos de ley hechas por el ejecutivo (esta es la práctica en Bolivia).</p>

✓ *Biblioteca y archivo unificados y modernizados*

ACTIVIDADES	LOGROS
<i>Fusión de la biblioteca y el archivo y</i>	Realizada. (Ver Informe Final de

<i>establecimiento del SII.</i>	gestión 96 – 2002 Congreso)
<i>Capacitación del personal y usuarios.</i>	Parcialmente Realizada. La capacitación del personal que maneja la biblioteca y archivo fue realizada, sin embargo, la capacitación se centro básicamente en actividades de difusión. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá)
<i>Catalogación de colección actual.</i>	Realizada, fueron catalogados 3.100 textos y transcritos y almacenados en la base de datos con software propio 60.365 documentos. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá)
<i>Adecuación de infraestructura.</i>	Realizada. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá)
<i>Adquisición e instalación de equipo informático.</i>	Realizada, fue instalada la red de computadoras y se adquirió todo el equipamiento en software y hardware para su funcionamiento. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá)
<i>Elaboración de planes anuales de adquisiciones.</i>	No se ha podido verificar su realización. Se tenía programado la adquisición de 10.000 libros y 250 obras de referencia, conservando 1.000 libros históricos. (El Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá no hace mención al cumplimiento de esta meta). Sin embargo, se ha realizado la edición y publicación de libros para el fondo bibliográfico de la biblioteca y archivo. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá)
<i>Actualización de colecciones.</i>	No se ha podido verificar realización, se tenía programada la adquisición periódica de 150 publicaciones. (El Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá no hace mención al cumplimiento de esta meta)
<i>Conservación de colecciones.</i>	Realizada. (Ver Informe Final de gestión 96 – 2002 Congreso)
<i>Suscripciones para el servicio de hemeroteca.</i>	Realizada. (Ver Informe Final de gestión 96 – 2002 Congreso)

✓ *Sistemas de información implementados*

ACTIVIDADES	LOGROS
<i>Establecimiento de la unidad de informática unificada.</i>	Realizada. (Ver Informe Final de gestión 96 – 2002 Congreso)
<i>Diseño de los sistemas de banco de textos legales, banco de actas de sesiones y textos parlamentarios, trámite legislativo, documentación, archivo y biblioteca. Acceso a redes externas-Internet.</i>	<p>Parcialmente realizada, el marco lógico establecía el funcionamiento de cinco sistemas de información en las comisiones legislativas y oficinas administrativas del Congreso. (El Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá no hace mención al cumplimiento total de esta meta).</p> <p>Se realizaron inversiones en hardware y software para la creación de sistemas información y comunicación (equipos de audio y video) tanto para las Cámaras como las Comisiones.</p> <p>También se realizó el diseño de la página web, elaboración de una biblioteca virtual y acceso a redes internacionales de información.</p>
<i>Compra e instalación de redes de computadoras.</i>	<p>Realizada, la red de computación fue instalada.</p> <p>Se implementó un sistema de información en las brigadas departamentales a través del Internet.</p> <p>Se adquirió equipamiento informático para el congreso: ocho servidores, más de cien estaciones de trabajo, equipos completos. Adquisición de 715 licencias de uso y funcionamiento.</p> <p>Gabinetes de comunicación, material y accesorios de interconexión para la red informática del Congreso.</p> <p>(Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá)</p>

✓ *Reforma administrativa implementada*

ACTIVIDADES	LOGROS
<i>Diseño de la organización de las direcciones administrativas.</i>	Realizada, se ha reorganizado las direcciones administrativas, además de la reformulación de toda la estructura del congreso nacional, unificándose esta estructura en unidades similares en ambas cámaras y en la presidencia del congreso, por otro lado se separaron claramente las tareas administrativas de las legislativas. (Ver Informe Final de gestión 96 – 2002 Congreso), (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá)
<i>Desarrollo de sistemas y procedimientos administrativos.</i>	Realizada, se han tecnificado las direcciones administrativas, a través de un sistema de apoyo legislativo y administrativo. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).
<i>Elaboración y aprobación del reglamento interno de personal.</i>	Realizada, además de realizar la reglamentación e implementación de todos los sistemas previstos en la ley SAFCO. (Ver Informe Final de gestión 96 – 2002 Congreso)
<i>Implantación de la nueva organización.</i>	Realizada. A pesar de que se implantaron las posiciones de secretario técnico de Comisión y secretario de Brigada, no se ha implantado una carrera de servicio civil, dejándolo solamente el diseño, el análisis, descripción y selección de 73 puestos de trabajo, considerados como el núcleo duro en la administración del congreso. (Ver Informe Final de gestión 96 – 2002 Congreso) (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá). ...
<i>Implementación de la carrera funcionaria</i>	No realizada. La institucionalización de los 73 cargos a través del establecimiento de la carrera administrativa, no fue concluida y

	consolidada. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).
<i>Elaboración del manual de auditoría interna</i>	Realizada, como parte del sistema de control interno de la Ley SAFCO
<i>Capacitación del personal</i>	Realizada. (Ver Informe Final de gestión 96 – 2002 Congreso)

B. Nivel alcanzado de logro de los componentes y objetivos del Proyecto Subprograma de Fortalecimiento del Sistema Político

2. Logro de componentes del Proyecto

✓ *Registro civil y padrón electoral modernizado y ampliados*

ACTIVIDADES	LOGROS
<i>Organización e implementación de las oficinas colectivas de registro civil.</i>	No Realizada, no tuvo ningún avance debido a que se trataba de una política institucional cuya adopción no llegó siquiera a ser parte de la agenda de discusión de Sala Plena. En la actualidad sólo la Corte Departamental de Cochabamba funciona con esta modalidad de organización. Su generalización requiere un conjunto de medidas de orden organizacional y normativo. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).
<i>Recopilación, restauración y saneamiento de la información histórica de 1943-93</i>	Parcialmente Realizada, Esta actividad tiene un avance poco significativo (25%), de seguir con el dinamismo observado a la fecha puede alcanzar su objetivo de preservación del archivo documental. Sin embargo de existir un nuevo Plan de Transcripción Masiva o continuar el actual, la información generada por esta actividad permitirá completar el proyecto de la transcripción masiva con una cobertura hasta el área rural. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá). La Corte nacional Electoral, ha comprometido la terminación del reordenamiento de archivos y registros.

<p><i>Diseño, adquisición e instalación del sistema computarizado de registro civil.</i></p>	<p>Realizada, la actividad tiene el cumplimiento de un 100%. Se tienen 220 computadoras funcionando en red, accesorios necesarios para almacenar la información y el personal de transcripción contratados. Sin embargo, es una preocupación del subprograma que a pesar de que las inversiones realizadas para adaptar el sistema para la consolidación de la información, ésta no se completa para todos los datos transcritos, situación que dificulta la consolidación de los mismos y la generación de reportes. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).</p>
<p><i>Transcripción de los registros a la base de datos.</i></p>	<p>Parcialmente Realizada, las metas del programa señalaban la inscripción del 75% de las partidas de nacimiento, incluyendo 1.4 millones de niños que nacerán en los próximos 4 años, depuración de 300.000 registros irregulares, incorporación al padrón electoral un millón de ciudadanos de manera automática y se cuenta con una base de datos informatizada funcionando. Finalmente la organización de 600 oficinas de registro civil colectivas en todo el país.</p> <p>Los logros alcanzados por el Plan de Transcripción Masiva (PTM), se pueden considerar como los resultados más objetivos que ha logrado el subprograma. Sin embargo, están en riesgo la sostenibilidad de los resultados desde el momento del cierre de la gerencia. No obstante los logros alcanzados en la transcripción masiva, el plan de trabajo correspondiente no llegó a realizarse en su totalidad debido sobre todo a la dependencia del proceso – en términos informáticos – de la DNI, para quien el Registro Civil no está dentro de sus prioridades. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan</p>

	<p>Prats i Catalá).</p> <p>El programa dejó de cubrir los gastos del PTM a partir de septiembre de 2002, en esos momentos en una reunión entre el Banco y la Corte Nacional Electoral, La Corte se comprometió a la terminación del plan de transcripción masiva realizado por el programa. Hasta diciembre de 2002 (a la fecha no se ha podido verificar dicho cumplimiento)</p>
<i>Capacitación de los usuarios de la red.</i>	Realizada.

✓ *Circunscripciones uninominales delimitadas*

ACTIVIDADES	LOGROS
<i>Organización de la Unidad de Cartografía de la CNE</i>	Realizada, se organizo la unidad de cartografía electoral. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá). Adicionalmente se creo la unidad de Geografía electoral la cual incluye como uno de sus componentes a la cartografía electoral.
<i>Adquisición de equipo de computación y soporte lógico.</i>	Realizada. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).
<i>Almacenamiento de información de los mapas digitalizados.</i>	Realizada, (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).
<i>Delimitación de las 65 circunscripciones uninominales.</i>	Realizada, (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).

✓ *Corte Nacional Electoral Fortalecida*

ACTIVIDADES	LOGROS
<i>Elaboración del programa de desarrollo institucional de la CNE y sus manuales de organización, funciones y procedimientos.</i>	Realizada, además se desarrollo un plan de modernización de la corte a través de la organización y la promoción del trabajo en equipo, la creación de un sistema de formulación y seguimiento de planes de trabajo en las áreas estratégicas administrativas desarrollando la capacidad interna de planificación, administración, auditoria,

	información y comunicación interna. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).
<i>Implementación del programa</i>	<p>No Realizada, por falta de voluntad política.</p> <p>A la fecha los recursos invertidos y los productos obtenidos no garantizan la implantación de una reforma. La sola disponibilidad de expertos no garantiza la calidad de los productos; es necesario una contraparte real encargada no sólo del seguimiento sino también de la discusión permanente de los avances de los consultores. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).</p> <p>La implementación del programa de reforma, fue negativamente afectada por el hecho de que a lo largo de la vida del programa, hubo dos comicios electorales presidenciales y uno para municipios, lo que generó que las autoridades de la corte fueran cambiadas.</p>

✓ *Educación cívica electoral impartida*

ACTIVIDADES	LOGROS
<i>Formulación del diagnóstico sobre valores y prácticas democráticas</i>	Realizada, el diagnóstico de los valores y prácticas democráticas, dio como resultado la publicación del libro “Democracia y cultura política en Bolivia” (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).
<i>Elaboración y aprobación del plan de campaña.</i>	Realizada, se elaboró el plan de campaña. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).
<i>Difusión del plan de campaña.</i>	Realizada, las actividades previstas se han cumplido en un 100%, sin embargo los resultados de la evaluación muestran que la educación cívica todavía está en su fase inicial, por tanto son importantes la continuidad y sostenibilidad de las acciones

	desarrolladas hasta el momento. Los escasos resultados han motivado la formulación de una nueva propuesta traducida en un programa quinquenal. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).
<i>Suscripción de convenios con el MDH, FF.AA. y policía.</i>	Realizada.
<i>Organización de los comités nacional y departamentales de la campaña.</i>	Realizada.
<i>Elaboración de material publicitario, didáctico y distribución.</i>	Realizada.

C. Nivel alcanzado de logro de los componentes y objetivos del Proyecto Subprograma de Descentralización

3. Logro de componentes del Proyecto

✓ *Prefecturas fortalecidas*

ACTIVIDADES	LOGROS
<i>Desarrollo de módulos de capacitación.</i>	Realizada. Implementación de los sistemas de planificación, administración financiera, bienes y servicios, recursos humanos, de proyectos y fortalecimiento institucional en las 9 prefecturas del país, se ha fortalecido a las 9 prefecturas de Bolivia. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).
<i>Organización y realización de seminarios taller: Planificación regional Adm. Financiera, Bienes y Serv. Rec. Humanos, Adm. Proyectos Fort. Municipal.</i>	Realizada, se capacitaron 587 funcionarios municipales y departamentales.
<i>Organización y puesta en funcionamiento del gabinete técnico.</i>	Realizada. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).
<i>Asistencia técnica para el reordenamiento de los sectores productivos y asistenciales.</i>	Realizada. Reordenamiento administrativo de los sectores productivos y asistenciales a nivel departamental; se ha fortalecido a las unidades responsables del desarrollo productivo a nivel departamental, direcciones departamentales y direcciones de servicios agropecuarios.

	(Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).
<i>Dimensionamiento, adquisición e implementación de sistemas informáticos.</i>	Realizada. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).

✓ **SNPP fortalecida**

ACTIVIDADES	LOGROS
<i>Desarrollo de metodologías de planificación estratégica y operativa.</i>	Realizada, (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).
<i>Formulación de módulos de capacitación y asistencia técnica a las prefecturas.</i>	Realizada, 1.400 funcionarios prefecturales capacitados. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).
<i>Elaboración de 7 estudios etnogeográficos.</i>	Realizada, estudios de tipologías de municipios. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).
<i>Elaboración, validación, y difusión de normas de distritación.</i>	Realizada, se han hecho estudios sobre las mancomunidades municipales. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).
<i>Asistencia técnica a las prefecturas.</i>	Realizada, asistencia técnica a prefecturas. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá). Se han elaborado 9 manuales de organización y funciones;68 reglamentos de los sistemas SAFCO;45 estructuras de Servicios Departamentales;18 reglamentos de los Sistemas SAFCO para los Servicios Departamentales, establecimiento de la Red LAN-Intranet con el Ministerio de la Presidencia y las Prefecturas.
<i>Desarrollo y validación de nuevos módulos de asistencia a municipios y Otis</i>	Realizada 236 municipios capacitados y con el sistema de contabilidad SINCOM implantado, se realizaron estudios sobre género y gestión municipal para pueblos indígenas. El Fondo de control social establecido, 587 funcionarios municipales capacitados.
<i>Dimensionamiento, adquisición e implementación de sistemas informáticos.</i>	Realizada. (Ver Informe Final – Consultor Dr. Joan Prats i Catalá).

4. Nivel actualmente esperado de logro de objetivos de desarrollo del Proyecto

El proyecto contribuyó al establecimiento de un ambiente institucional y normativo y político, mediante el fortalecimiento de sus instituciones democráticas, en el poder legislativo, sistema electoral y descentralización.

En particular, el apoyo a la modernización del legislativo, contribuyó a elevar su capacidad institucional y ordenamiento interno, sin cambiar en gran manera su capacidad de fiscalización, la sostenibilidad de estos logros esta cuestionada por el escaso avance de la implantación de la carrera administrativa en el congreso.

Respecto a la institucionalidad y legitimidad del sistema político el programa contribuyó a un fortalecimiento de la corte nacional electoral y sus bases y registros, los cuales fueron automatizados (Registro Civil) en un 90% quedando la Corte Nacional Electoral comprometida a finalizar dicho proceso.

Finalmente el proceso de descentralización fue fortalecido a través de acciones generadoras de capacidad institucional, en prefecturas, municipios y organismos de tuición nacional de participación popular.

D. Diferencia entre expectativas planificadas y logros con respecto a componentes y objetivos del Proyecto Subprograma de Fortalecimiento del Congreso Nacional.

1. Logro de componentes del Proyecto

✓ *Marco normativo aprobado*

ACTIVIDADES	EXPECTATIVAS PLANIFICADAS	EXPECTATIVAS LOGRADAS
<i>Contratación de consultoría y elaboración de los reglamentos y Ley Orgánica del Congreso.</i>	Elaboración de los reglamentos	Parcialmente logrado.
<i>Aprobación e implementación.</i>	Implementación	Logrado.

✓ *Comisiones legislativas fortalecidas*

ACTIVIDADES	EXPECTATIVAS PLANIFICADAS	EXPECTATIVAS LOGRADAS
<i>Definición de las comisiones que serán asistidas por el Programa.</i>	Comisiones definidas	Logrado.
<i>Contratación de 12 consultores asesores de las comisiones y 12 consultores secretarios</i>	Consultores contratados	Logrado.

<i>administrativos.</i>		
<i>Organización y puesta en funcionamiento de las asesorías técnicas y secretarías y secretarías administrativas.</i>	Asesorías en funcionamiento	Logrado.
<i>Elaboración de 4 proyectos de ley por comisión legislativa.</i>	Proyectos de Ley elaborados	Parcialmente logrado.

✓ ***Biblioteca y archivo unificados y modernizados***

ACTIVIDADES	EXPECTATIVAS PLANIFICADAS	EXPECTATIVAS LOGRADAS
<i>Fusión de la biblioteca y el archivo y establecimiento del SII.</i>	<i>Fusión de la biblioteca y el archivo y establecimiento del SII.</i>	Logrado.
<i>Capacitación del personal y usuarios.</i>	<i>Capacitación del personal y usuarios.</i>	Parcialmente Logrado.
<i>Catalogación de colección actual.</i>	<i>Catalogación de colección actual.</i>	Logrado.
<i>Adecuación de infraestructura.</i>	<i>Adecuación de infraestructura.</i>	Logrado.
<i>Adquisición e instalación de equipo informático.</i>	<i>Adquisición e instalación de equipo informático.</i>	Logrado.
<i>Elaboración de planes anuales de adquisiciones.</i>	<i>Elaboración de planes anuales de adquisiciones.</i>	No se ha podido verificar su realización.
<i>Actualización de colecciones.</i>	<i>Actualización de colecciones.</i>	No se ha podido verificar su realización.
<i>Conservación de colecciones.</i>	<i>Conservación de colecciones.</i>	Logrado.
<i>Suscripciones para el servicio de hemeroteca.</i>	<i>Suscripciones para el servicio de hemeroteca.</i>	Logrado.

✓ ***Sistemas de información implementados***

ACTIVIDADES	EXPECTATIVAS PLANIFICADAS	EXPECTATIVAS LOGRADAS
<i>Establecimiento de la unidad de informática unificada.</i>	<i>Establecimiento de la unidad de informática unificada.</i>	Logrado.
<i>Diseño de los sistemas de banco de textos legales, banco de actas de sesiones y textos parlamentarios, trámite legislativo, documentación,</i>	<i>Diseño de los sistemas de banco de textos legales, banco de actas de sesiones y textos</i>	Parcialmente Logrado.

<i>archivo y biblioteca. Acceso a redes externas-Internet.</i>	<i>parlamentarios, trámite legislativo, documentación, archivo y biblioteca. Acceso a redes externas-Internet.</i>	
<i>Compra e instalación de redes de computadoras.</i>	<i>Compra e instalación de redes de computadoras.</i>	Logrado.

✓ **Reforma administrativa implementada**

ACTIVIDADES	EXPECTATIVAS PLANIFICADAS	EXPECTATIVAS LOGRADAS
<i>Diseño de la organización de las direcciones administrativas.</i>	<i>Diseño de la organización de las direcciones administrativas.</i>	Logrado.
<i>Desarrollo de sistemas y procedimientos administrativos.</i>	<i>Desarrollo de sistemas y procedimientos administrativos.</i>	Logrado.
<i>Elaboración y aprobación del reglamento interno de personal.</i>	<i>Elaboración y aprobación del reglamento interno de personal.</i>	Logrado.
<i>Implantación de la nueva organización.</i>	<i>Implantación de la nueva organización.</i>	Logrado.
<i>Implementación de la carrera funcionaria</i>	<i>Implementación de la carrera funcionaria</i>	No fue Logrado.
<i>Elaboración del manual de auditoría interna</i>	<i>Elaboración del manual de auditoría interna</i>	Logrado.
<i>Capacitación del personal</i>	<i>Capacitación del personal</i>	Logrado.

E. Diferencia entre expectativas planificadas y logros con respecto a componentes y objetivos del Proyecto Subprograma de Fortalecimiento del Sistema Político.

2. Logro de componentes del Proyecto

✓ **Registro civil y padrón electoral modernizado y ampliados**

ACTIVIDADES	EXPECTATIVAS PLANIFICADAS	EXPECTATIVAS LOGRADAS
<i>Organización e implementación de las oficinas colectivas de registro</i>	<i>Organización e implementación de las</i>	No fue Logrado.

<i>civil.</i>	<i>oficinas colectivas de registro civil.</i>	
<i>Recopilación, restauración y saneamiento de la información histórica de 1943-93</i>	<i>Recopilación, restauración y saneamiento de la información histórica de 1943-93</i>	Parcialmente Logrado.
<i>Diseño, adquisición e instalación del sistema computarizado de registro civil.</i>	<i>Diseño, adquisición e instalación del sistema computarizado de registro civil.</i>	Logrado.
<i>Transcripción de los registros a la base de datos.</i>	<i>Transcripción de los registros a la base de datos.</i>	Parcialmente Logrado.
<i>Capacitación de los usuarios de la red.</i>	<i>Capacitación de los usuarios de la red.</i>	Logrado.

✓ ***Circunscripciones uninominales delimitadas***

ACTIVIDADES	EXPECTATIVAS PLANIFICADAS	EXPECTATIVAS LOGRADAS
<i>Organización de la Unidad de Cartografía de la CNE</i>	<i>Organización de la Unidad de Cartografía de la CNE</i>	Logrado.
<i>Adquisición de equipo de computación y soporte lógico.</i>	<i>Adquisición de equipo de computación y soporte lógico.</i>	Logrado.
<i>Almacenamiento de información de los mapas digitalizados.</i>	<i>Almacenamiento de información de los mapas digitalizados.</i>	Logrado.
<i>Delimitación de las 65 circunscripciones uninominales.</i>	<i>Delimitación de las 65 circunscripciones uninominales.</i>	Logrado.

✓ ***Corte Nacional Electoral Fortalecida***

ACTIVIDADES	EXPECTATIVAS PLANIFICADAS	EXPECTATIVAS LOGRADAS
<i>Elaboración del programa de desarrollo institucional de la CNE y sus manuales de organización, funciones y procedimientos.</i>	<i>Elaboración del programa de desarrollo institucional de la CNE y sus manuales de organización, funciones y procedimientos.</i>	Logrado.
<i>Implementación del programa</i>	<i>Implementación del programa</i>	No fue Logrado.

✓ *Educación cívica electoral impartida*

ACTIVIDADES	EXPECTATIVAS PLANIFICADAS	EXPECTATIVAS LOGRADAS
<i>Formulación del diagnóstico sobre valores y prácticas democráticas</i>	<i>Formulación del diagnóstico sobre valores y prácticas democráticas</i>	Logrado.
<i>Elaboración y aprobación del plan de campaña.</i>	<i>Elaboración y aprobación del plan de campaña.</i>	Logrado.
<i>Difusión del plan de campaña.</i>	<i>Difusión del plan de campaña.</i>	Logrado.
<i>Suscripción de convenios con las FF.AA. y policía.</i>	<i>Suscripción de convenios con las FF.AA. y policía.</i>	Logrado.
<i>Organización de los comités nacional y departamentales de la campaña.</i>	<i>Organización de los comités nacional y departamentales de la campaña.</i>	Logrado.
<i>Elaboración de material publicitario, didáctico y distribución.</i>	<i>Elaboración de material publicitario, didáctico y distribución.</i>	Logrado.

F. Diferencia entre expectativas planificadas y logros con respecto a componentes y objetivos del Proyecto Subprograma de Apoyo a la descentralización administrativa.

3. Logro de componentes del Proyecto

✓ *Prefecturas fortalecidas*

ACTIVIDADES	EXPECTATIVAS PLANIFICADAS	EXPECTATIVAS LOGRADAS
<i>Desarrollo de módulos de capacitación.</i>	<i>Desarrollo de módulos de capacitación.</i>	Logrado.
<i>Organización y realización de seminarios taller: Planificación regional Adm. Financiera, Bienes y Serv. Rec. Humanos, Adm. Proyectos Fort. Municipal.</i>	<i>Organización y realización de seminarios taller: Planificación regional Adm. Financiera, Bienes y Serv. Rec.</i>	Logrado.

	<i>Humanos, Adm. Proyectos Fort. Municipal.</i>	
<i>Organización y puesta en funcionamiento del gabinete técnico.</i>	<i>Organización y puesta en funcionamiento del gabinete técnico.</i>	Logrado.
<i>Asistencia técnica para el reordenamiento de los sectores productivos y asistenciales.</i>	<i>Asistencia técnica para el reordenamiento de los sectores productivos y asistenciales.</i>	Logrado.
<i>Dimensionamiento, adquisición e implementación de sistemas informáticos.</i>	<i>Dimensionamiento, adquisición e implementación de sistemas informáticos.</i>	Logrado.

✓ **SNPP fortalecida**

ACTIVIDADES	EXPECTATIVAS PLANIFICADAS	EXPECTATIVAS LOGRADAS
<i>Desarrollo de metodologías de planificación estratégica y operativa.</i>	<i>Desarrollo de metodologías de planificación estratégica y operativa.</i>	Logrado.
<i>Formulación de módulos de capacitación y asistencia técnica a las prefecturas.</i>	<i>Formulación de módulos de capacitación y asistencia técnica a las prefecturas.</i>	Logrado.
<i>Elaboración de 7 estudios etnogeográficos.</i>	<i>Elaboración de 7 estudios etnogeográficos.</i>	Logrado.
<i>Elaboración, validación, y difusión de normas de distritación.</i>	<i>Elaboración, validación, y difusión de normas de distritación.</i>	Logrado.
<i>Asistencia técnica a las prefecturas.</i>	<i>Asistencia técnica a las prefecturas.</i>	Logrado.
<i>Desarrollo y validación de nuevos módulos de asistencia a municipios y Otis</i>	<i>Desarrollo y validación de nuevos módulos de asistencia a municipios y Otis</i>	Logrado.
<i>Dimensionamiento, adquisición e implementación de sistemas informáticos.</i>	<i>Dimensionamiento, adquisición e implementación de sistemas informáticos.</i>	Logrado.

C. Logros importantes del Proyectos que no se preveían

En el transcurso de la ejecución del programa surgió la necesidad de crear una nueva área de actividades de gobierno electrónico, en el marco de este componente se promovieron las siguientes acciones:

- Proyecto de ley de gobierno electrónico
- Agenda de Bolivia digital
- Lineamientos de la estrategia en Bolivia de la era digital
- Elaboración y publicación del texto bases del componente gobierno electrónico en Bolivia.
- Campaña de sensibilización de las instituciones públicas del gobierno electrónico y la implantación de las NTICs.
- Se dictaron 58 seminarios, con la participación de 2437 personas.
- Elaboraron el portal de gobierno los portales prefecturales de Santa Cruz, Chuquisaca, Beni, Potosí, Oruro.
- Coordinación interinstitucional para la crear la comunidad de trabajo gobierno electrónico.
- Elaboración de la guía general de trámites en línea.
- Elaboración de la estrategia de sistemas digitales en Bolivia y la ley de gobierno electrónico.

Esta área de actividades resultó en la elaboración de la ATN/SF-7692-BO, la cual, tiene como objetivo el desarrollo institucional de la sociedad de in formación en Bolivia.

D. Probabilidad de logro de los objetivos acordados y de su sostenibilidad

A pesar de haber realizado todas las actividades de los componentes de los subprogramas, las metas establecidas en el marco lógico, no se cumplieron en su totalidad. Los objetivos relacionados con los subprogramas del Congreso y de la Corte Nacional Electoral se lograron, mientras que el objetivo relacionado con el subprograma de Descentralización se logró solamente parcialmente

Respecto al Congreso, el establecimiento de sistemas informáticos, la implantación de los reglamentos de debates (en ambas cámaras), son elementos importantes que favorecen la sostenibilidad del sub programa Congreso Nacional. Por otro lado, el apoyo a las comisiones, mediante la absorción de los secretarios técnicos por parte del congreso como personal permanente (una de las condiciones del programa), es otro de los elementos que favorece la sostenibilidad. Sin embargo tanto la estabilidad de los secretarios técnicos como las 73 posiciones de carrera administrativa, convocadas públicamente el pasado junio de 2002, no han sido completamente consolidadas dentro del Congreso. En particular las 73 posiciones mencionadas han sido evaluadas por una empresa independiente y presentadas ternas al congreso para la selección de

los candidatos, este proceso está parado desde la entrada del nuevo gobierno en agosto de 2002.

En referencia a la Corte Nacional Electoral, el fortalecimiento generado por el programa a través de la modernización de sus sistemas y en particular la transcripción masiva del registro civil, viabilizar los plazos de entrega de certificaciones y fiabilidad de los registros, es importante puntualizar que el ejercicio de transcripción masiva se completo en un 90% de los registros (16 millones), por lo que de no completarse con recursos de la corte nacional electoral (compromiso adquirido por la Corte Nacional Electoral) el sistema integrado automatizado de registros no sería utilizado con un mínimo potencial; sin embargo, el plan de modernización diseñado durante la ejecución del programa (reorganización estructural, competencias, etc.) ha tenido hasta la fecha una implantación parcial.

Finalmente respecto a Descentralización, tanto los logros del programa como la sostenibilidad de estos, se ven con mayor preocupación, las prefecturas no fueron capaces (a pesar del requisito del programa) de absorber al personal integrante de los gabinetes técnicos del Prefecto, sin embargo, las actividades de capacitación, elaboración de normativa interna y sistemas informáticos desarrollados por el programa permitirían una sostenibilidad parcial de los logros. En lo referente a los municipios y la Viceministerio de Participación Popular, también los logros fueron parciales, dado que las actividades de fortalecimiento estuvieron seriamente afectadas por una excesiva rotación de las autoridades y personal técnico tanto a nivel central como municipal. Esto condujo a continuos cambios de enfoque y prioridades dentro de este componente.

E. Objetivos del proyecto que presentan riesgo de no ser logrados nunca

En relación al Congreso, la consolidación y sostenibilidad de la reforma descansan en la consolidación de un círculo duro de personal técnico de carrera administrativa, nos estamos refiriendo a las 73 posiciones pendientes de nombramiento dentro del congreso como personal de carrera administrativa, además de los secretarios técnicos y de brigada, los cuales a pesar de haber sido nombrados no presentan la estabilidad deseada en sus puestos.

El otro gran riesgo relacionado con la corte nacional electoral sería que la base de información del registro civil no llegue a completarse en un 100% mermando seriamente su utilidad.

III. CAMBIOS EN LOS OBJETIVOS, COMPONENTES Y SUPUESTOS ORIGINALES

A. Cambios importantes en los objetivos, componentes o supuestos posteriores a la aprobación del Proyecto

Ninguno

✓ *Cambios importantes en los Objetivos de Desarrollo*

Ninguno

✓ *Cambios importantes en los Componentes*

Se incorporó una nueva área de actividades, el de Gobierno Electrónico

✓ *Cambios importantes en los Supuestos*

En principio el programa preveía la ejecución del componente descentralización a través de la Secretaria Nacional de Participación Popular, sin embargo, a lo largo de la ejecución del programa, las funciones de descentralización fueron asignadas, al Viceministerio de Participación Popular y al Ministerio de la Presidencia, lográndose los objetivos de este componente, a través de ambas entidades ejecutores.

✓ *Cambio de la Unidad Ejecutora*

Inicialmente el Subprograma de Descentralización, estaba a cargo de la Secretaria de Participación Popular, posteriormente, los temas relacionados a los Municipios, Participación Popular y Control Social, fue realiza a través de Viceministerio de Participación Popular, y la descentralización a través del Ministerio de la Presidencia.

En el Congreso, desaparece el CICON (la contraparte) y la relación del Programa-entidad, se hace a través de las Directivas Camarales y las oficialías mayores.

Finalmente, se tenía previsto que la Agencia de Compras (OEA) estuviese solamente durante los 2 primeros años, sin embargo, la dificultad de administración de las compras independiente por cada uno de los tres Sub programas, de los tres subprogramas hizo que la Secretaría de Enlace solicitase el apoyo de la Agencia de Compras hasta el final del programa.

B. Cumplimiento con las condiciones en materia de políticas

El Convenio no establece ninguna condición en materia de políticas.

C. Desempeño del proyecto por años

A continuación presentamos las clasificaciones de fin de año del desempeño del proyecto, para cada uno de los años de ejecución a partir de 1996.

Clasificación de desempeño de ISDP a fin de año	96	97	98	99	00	01	02
Objetivos de Desarrollo (OD) [Muy Probable, Probable, Poco Probable, Improbable]	P	P	P	P	P	P	P
Progreso en la Ejecución (PE) [Muy Satisfactorio, Satisfactorio, Insatisfactorio, Muy Insatisfactorio]	S	S	S	S	I	S	S
Probabilidad de que se mantengan los Supuestos [Alta, Baja]	A	A	A	A	A	A	A

IV. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO

A. Diseño del Proyecto

1. ¿Fue realista la formulación de los objetivos originales del proyecto (cuando se aprobó el préstamo)? En caso negativo, ¿por qué?

El diseño del Programa no fue realista. El objetivo general del programa involucra la selección de tres instituciones democráticas bajo la hipótesis de que su fortalecimiento generaría un ambiente institucional normativo y político apropiado para el desarrollo económico y social de Bolivia.

Consideramos que el objetivo de fortalecimiento institucional normativo y político para el desarrollo económico y social de Bolivia, representa un reto mucho más profundo y complejo del que inicialmente se pensó en el diseño del proyecto, esta afirmación es todavía más clara cuando se analizan los objetivos específicos de cada subprograma en los cuales no existen actividades interrelacionadas y constituyen básicamente enfoques independientes de fortalecimiento institucional, en resumen el fortalecimiento institucional de 3 instituciones democráticas no lleva necesariamente a una mejora del ambiente institucional normativo y político y apropiado para el desarrollo económico y social de Bolivia.

Tanto en el Honorable Congreso de la República como en la Corte Nacional Electoral, los objetivos de estos sub programas fueron realistamente planificados. Sin embargo el sub programa Descentralización en su objetivo de generar capacidad institucional en los dos primeros años de la operación en las prefecturas para administrar los gobiernos departamentales y apoyar a los gobiernos municipales, era excesivamente ambicioso debido al alto grado de rotación (por influencias políticas en la designación de cargos) de profesionales en estas instancias departamentales como municipales.

2. ¿Fueron apropiados (esto es, necesarios y suficientes) los componentes originales del proyecto (cuando este se aprobó) para lograr los objetivos establecidos?

Si, con excepción del segundo componente de sub programa de Descentralización donde las metas establecidas no tuvieron la precisión necesaria Esto a permitido el desarrollo de un numero importante de actividades con falta de una estrategia clara y un enfoque a nivel municipal.

3. Los supuestos del proyecto ¿fueron identificados y analizados de manera realista? Las condiciones del contrato de préstamo, ¿abarcaron esos supuestos, de manera adecuada para disminuir los riesgos? o ¿se tomaron medidas, en el marco del diseño del proyecto para encarar los riesgos?

Al respecto del Honorable Congreso el supuesto relacionado con la reforma administrativa implementada era poco realista, además del tiempo asignado para realizar esta reforma administrativa fue claramente insuficiente. El supuesto de que una resolución del congreso aprobando esta reestructuración sería suficiente fue demasiado optimista. La reforma administrativa (de papel) no deja bases de sostenibilidad que garanticen la reforma sin una implementación de un número de posiciones (73 más secretarios técnicos) profesionales dentro de la carrera administrativas, como mencionamos anteriormente las citadas posiciones no han sido institucionalizadas.

Respecto a la Corte Nacional Electoral y el componente de registro civil, el supuesto de que la Corte Nacional Electoral y el RUN trabajen coordinadamente en la elaboración de bases de datos civiles y electorales no se cumplió el trabajo de la corte nacional electoral en este componente lo realizó sin apoyo alguno del RUN. Durante la ejecución del proyecto el RUN llegó a estar bajo la tuición de la Corte Nacional Electoral, sin embargo nunca dejó de estar bajo la directa influencia de la Policía Nacional. Esto generó el rechazo por parte de la Corte Nacional Electoral hacia la administración del RUN.

Respecto al componente 3 del sub componente Corte Nacional Electoral, el fortalecimiento de esta institución, chocó con una estructura organizacional excesivamente compleja y obsoleta, es por esto que los avances en este componente no generaron el fortalecimiento esperado. El supuesto identificado por el programa de continuidad con las políticas de la corte nacional electoral no fue realista y deberían de haberse incluido un número mayor de actividades relacionadas a la búsqueda de un cambio cultural organizacional de la institución.

Por último los dos componentes del sub programa de Descentralización se basan en la continuidad del apoyo político del gobierno central hacia la descentralización (prefecturas- municipios), sin embargo las metas de estos componentes estarían mas directamente relacionadas con la despoltización de los órganos de gobierno local, metas para las cuales no existen supuestos o actividades en el diseño de la operación.

4. ¿Fue adecuada la secuencia planificada de los componentes?

Tanto los subprogramas como los componentes de esta operación fueron de ejecución paralela. Habría que revisar este enfoque ya que el “timing” de las actividades es uno de los aspectos más importantes en toda reforma institucional. El establecimiento de la secuencia y correcta priorización de las actividades constituye una de las más importantes claves del éxito y eficacia de las reformas. El enfoque descentralizado de esta operación (una secretaria de enlace y tres ejecutores/sub programas) complicó e imposibilitó un enfoque secuencial de las intervenciones.

5. En el diseño del proyecto, ¿se evaluó de manera adecuada la capacidad institucional del organismo ejecutor y de otras instituciones o agencias que participaban en el programa? En caso negativo explique.

No. Si hubiese habido una evaluación institucional tanto de los organismos ejecutores como del mecanismo de ejecución, se hubiese detectado la necesidad de un enfoque centralizado (con administración participativa) en la ejecución del programa dada la debilidad institucional de las tres instituciones participantes. Este enfoque hubiese sido muy útil para mitigar la debilidad institucional además de posibilitar una mejor coordinación de la secuencia de actividades del programa.

6. ¿Cuáles fueron los aspectos del diseño del proyecto que contribuyeron más a los éxitos y/o fracasos del mismo?

A continuación se presentan vacíos en el diseño de la operación que contribuyeron en gran manera a generar obstáculos al éxito de la ejecución del Programa:

Esquema de Ejecución. En primer lugar el esquema de ejecución descentralizado y complejo generó una excesiva burocracia y afectó a los tiempos de ejecución de esta operación (en lugar de 4 fueron 6 años). El hecho de que el esquema de ejecución estaba formado por cinco entidades que funcionaban independientemente (Secretaría de Enlace, Corte Nacional Electoral, Congreso Nacional, Ministerio de la Presidencia y Viceministerio de Participación Popular) dificultó la función de planificación y supervisión del programa y retrasó la toma de decisiones y ajustes puntuales a los subprogramas.

Selección de Entidades. La selección de las entidades contraparte del Programa (Congreso, CNE y M. Presidencia y VMPP) parece no tener una lógica muy clara si el objetivo del programa era mejorar el clima institucional de gobernabilidad del país. Se ha podido constatar que en áreas de reforma institucional el enfoque integral (involucración de los actores sociales más importantes respecto al tema de intervención) es clave para el éxito. No se pudo constatar la metodología de selección de los actores del PRONAGOB pero el resultado fue tres instituciones de diferentes poderes que no tenían una agenda en común. Por esta razón, el PRONAGOB consistió en la unión artificial de tres programas independientes de fortalecimiento institucional bajo un mismo paraguas administrativo (secretaría de enlace).

Selección de las áreas de actuación de los subprogramas. Las actividades de los subprogramas, salvo raras excepciones, no relacionaron a nivel operativo/técnico durante la ejecución. Este enfoque individual a nivel operativo de cada uno de las entidades impidió la posibilidad de actividades conjuntas y la sinergia necesario para considerar esta operación como un Programa integral de gobernabilidad.

B. Ejecución del Proyecto

1. ¿Cuáles fueron los aspectos de la ejecución del proyecto que contribuyeron más a los éxitos y/o fracasos?

Uso de Agencia de Compras. Las compras del Programa fueron centralizadas a través de una agencia de compras (OEA) la cual facilitó la estandarización de compras y procesos de contratación. A pesar de la pesada estructura de ejecución del programa, la agencia de compras proporciono estándares de trabajo y una transparencia al Programa que hubiese sido difícil sin su participación

Talleres entre las tres Entidades. La lentitud de desembolsos del programa (20% en el 2000 a 6 años de ejecución) fue uno de los targets a nivel operativo que fue discutido en reuniones periódicas (cada 6 meses) en talleres fuera de la ciudad en la que participaron los gerentes y responsables relacionados con las tres entidades del Programa. El resultado fue muy positivo desembolsándose en los dos años subsiguientes el 80% de la operación.

Personal. El equipo profesional a cargo del Programa tanto en las entidades como en las unidades ejecutoras contaba con una amplia experiencia de trabajo en programas del BID.

2. Si durante la etapa de ejecución del proyecto se produjeron problemas importantes, ¿cuáles fueron los problemas y qué medidas se tomaron para resolverlos? ¿Tuvieron las medidas el impacto previsto?

Los únicos problemas, fueron la lentitud de desembolsos y la coordinación de tres subprogramas independientes. El primer problema fue enfrentado discutiendo la problemática en reuniones periódicas (cada 6 meses) en talleres fuera de la ciudad en la que participaron los gerentes y responsables relacionados con las tres entidades del Programa. Esta medida mostró ser efectiva. El segundo problema no se pudo solucionar ya que provino del diseño del Programa, de la selección de entidades y esquema de ejecución; por tanto el PRONAGOB consistió en la unión artificial de tres programas independientes.

3. ¿Fue satisfactoria la cantidad, calidad y oportunidad (timeliness) de los componentes ejecutados en comparación con las expectativas originales?

Si en general, aunque hubo retrasos importantes en los primeros años de ejecución. Solamente dos componentes no fueron satisfactorios: la implementación de la reforma administrativa del Congreso (73 posiciones de carrera pendientes) y el Plan de Transcripción Masiva de la CNE, el cual no se pudo terminar en su totalidad y quedó la CNE comprometida en terminarlo hasta diciembre del 2002 (no se ha podido verificar a la fecha).

4. Si algunos de los componentes no se han terminado, ¿qué medidas, de ser el caso, se tomarán para llevarlos a cabo?

La transcripción masiva no fue posible concluirla a tiempo por existir muchos más registros que los originalmente programados. Durante el diseño de la operación no se conocía el detalle de cuantos libros se tenían que transcribir. Fue una vez avanzada la transcripción que se pudo constatar que el número de registros en algunos departamentos, como Potosí, estaban subestimados en gran medida. En septiembre del año 2002, la CNE en reunión con el Banco se comprometió a utilizar sus recursos propios para concluirla (a la fecha no se ha podido verificar si se completó).

A. Desempeño del Prestatario/Ejecutor

1. ¿Cuán acertado fue el desempeño del prestatario/ejecutor durante la etapa de ejecución del proyecto?

Para analizar el desempeño de los ejecutores de esta operación habría que diferenciar:

- La Vicepresidencia y el Congreso tuvieron un desempeño adecuado que permitió lograr éxitos y buenos resultados.
- La Corte Nacional Electoral tuvo un desempeño aceptable. Básicamente se podría hablar de dos etapas: i) la primera desde 1996 hasta marzo del 2002 y ii) la segunda de abril 2002 hasta la conclusión. El apoyo al programa por parte de la CNE durante la primera etapa fue mayor, dado que los cambios de vocales ocurridos en la segunda etapa retrasaron la toma de decisiones respecto de la reforma institucional.
- El Subprograma de Descentralización sufrió de constantes cambios de autoridades que llevaron a importantes demoras y profundos cambios de estrategia y visión. Estos cambios afectaron negativamente al desempeño, dado que los objetivos originales eran demasiado vagos.

2. Fue acertada, en este proyecto, la utilización del personal y los consultores por parte del Prestatario/Ejecutor? Los aportes y recomendaciones de los consultores, ¿fueron apropiados y eficaces y fueron utilizados por el prestatario/ejecutor

Si los ejecutores respetaron y sacaron provecho de la capacidad del personal y consultores del programa. La contratación de consultores se considera fue positiva ya que los aportes realizados por éstos fueron apropiados, sus recomendaciones, y su trabajo en general fue utilizado por el ejecutor.

3. La relación entre el prestatario/ ejecutor y otras instituciones o agencias que participaron en el proyecto, ¿tuvo efectos importantes sobre los resultados del proyecto? ¿Cuáles fueron esos efectos?

Si. El trabajo de la agencia de compras fue bien aceptado por los ejecutores aunque se quejaban de retrasos en los procesos. Las recomendaciones de la agencia fueron siempre aceptadas sin haber ejercido por parte de los ejecutores ninguna presión para cambiar los resultados de los procesos.

Por otro lado, la relación con las autoridades departamentales y nacionales fue eficiente posibilitó la buena ejecución del proyecto.

4. Durante la ejecución del proyecto, ¿mejoró sustancialmente la capacidad institucional del prestatario/ejecutor? En caso afirmativo, explique. En caso negativo, ¿por qué?

Si. Aunque las mejoras no son atribuibles únicamente al PRONAGOB; en el caso del Congreso se logró mejorar la capacidad de los congresistas para lograr acuerdos en beneficio de la institucionalidad del país. Por otro lado se logró fortalecer y consolidar la institucionalidad de la Vicepresidencia como entidad cabeza del congreso y los procesos de reforma institucional. .

Aunque en la CNE no se implantaron todas las reformas, el organismo electoral pudo llevar exitosamente una elección nacional con una sala plena (vocales) sin ninguna experiencia.

B. Seguimiento del desempeño del Proyecto por parte del Prestatario/Ejecutor

1. ¿Se estableció y acordó claramente con el prestatario/organismo ejecutor qué método se utilizaría para hacer el seguimiento del desempeño del proyecto (y la necesidad de recursos pertinentes)? En caso afirmativo, ¿en qué etapa?

No.

2. En la práctica, ¿cómo se hizo el seguimiento del desempeño del proyecto? ¿Se encontraron dificultades? En caso afirmativo, explique.

A partir del 2000, el seguimiento del desempeño del proyecto se efectuó a través de talleres semestrales de planificación y revisiones operativas trimestrales con las Unidades Ejecutoras y la Secretaría de Enlace.

Además, el Programa comprendía un mecanismo de coordinación y seguimiento técnico, el Comité de Gobernabilidad, el cual se reunió en contadas ocasiones para

evaluar los avances de la Reforma. Este tipo de instancias es poco práctica ya que en este caso estaba presidido por el Vicepresidente de la República, de limitada disponibilidad para reunirse (desde el 2000 se reunió dos veces).

3. Los indicadores e hitos de referencia (benchmarks) que se seleccionaron para cuantificar el logro de los objetivos del proyecto, ¿fueron adecuados y útiles? En caso negativo, explique.

Si. Al haber un marco lógico, estos indicadores de éxito estaban suficientemente desagregados por componentes y actividades.

C. Supervisión del Banco

1. Durante la etapa de ejecución del proyecto, ¿cuán acertado fue el desempeño del Banco?

El Banco hizo todos los esfuerzos para que el proyecto se ejecutase correctamente. A partir del 2000, al percibir que había fuertes retrasos en la ejecución, el Banco hizo una supervisión cercana del Programa que permitió desembolsar 80% de los recursos en los dos últimos años.

2. La relación entre el Banco y el Ejecutor y del Banco con otras instituciones y agencias que participaron en el proyecto, ¿tuvo efectos importantes (positivos o negativos) sobre los resultados del proyecto? En caso afirmativo, ¿cuáles fueron los efectos?

Si, gracias a la intervención del Banco se pudieron salvar dificultades emergentes del desacuerdo entre los miembros de la sala plena de la CNE, así como respetar la institucionalidad del cargo de Secretario Técnico en el Congreso, además el respeto por el personal de las Unidades Ejecutoras elegidos por concurso de méritos.

V. LECCIONES PRINCIPALES Y RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS

A. Principales lecciones que se desprenden del Proyecto y que podrían ser relevantes para otros

1. *El Análisis de los involucrados* (intereses de los sectores afectados) debería de ser una parte central del diseño de nuevas operaciones. Con este análisis se hubiese podido comprender la complejidad del problema entre tantos entes ejecutores y se hubiese podido evaluar la integridad de enfoque del programa.
2. *El Análisis institucional* debería de ser siempre parte integrante del diseño. En esta operación no se realizó y por tanto no se detectaron las debilidades institucionales de las entidades ejecutoras para trabajar de manera coordinada bajo un mismo programa.

3. *Mecanismo de Ejecución.* Deberían de evitarse mecanismos complejos de co-ejecución como la presente operación ya que diluyen demasiado las responsabilidades gerenciales.

B. Recomendaciones para perfeccionar las políticas, estrategias y procedimientos del Banco basadas en las lecciones aprendidas en el proyecto

1. El diseño de operaciones debería de incluir siempre un análisis de involucrados y de sus intereses, así como un análisis institucional, antes de construir el marco lógico. De esta manera se podrán identificar todos los componentes, actividades e hipótesis apropiadas para la ejecución del proyecto.
2. En programas complejos con la existencia de varios co-ejecutores se debe de establecer un reglamento operativo muy claro en el que la Unidad Ejecutora sea UNA y no se creen mini unidades ejecutoras en cada entidad. La responsabilidad del programa recae sobre esta única Unidad Ejecutora.
3. Es recomendable que en programas de fortalecimiento institucional dado que incluyen un numero grande de actividades de capacitación y asistencia técnica, los desembolsos sean por tranches y estén ligados a indicadores muy precisos que estarían reflejados en el marco lógico.

VI. COMENTARIOS ADICIONALES

Ninguno.

**PARTE DOS
(preparada por el ejecutor)**

NOMBRE DEL PROYECTO:	Programa Nacional de Gobernabilidad
NUMERO DEL PROYECTO DEL BID:	BO-0170
NUMERO DEL PRESTAMO:	976/SF-BO
ORGANISMO PRESTATARIO RESPONSABLE DE ESTE INFORME:	Secretaria Enlace- Corte Nacional Electoral

I. OBJETIVOS DEL PROYECTO

A. Sírvase indicar cuáles son los objetivos que en su opinión se han logrado, y en qué medida.

Los objetivos del proyecto fueron fijados por el documento de contrato elaborado para el efecto por consultores externos conocedores de las necesidades de la clase política y son:

- Apoyar la modernización del Poder Legislativo con el fin de elevar su capacidad de iniciativa y fiscalización.
- Consolidar la institucionalidad y legitimidad del Sistema Político mediante el fortalecimiento de la Corte Nacional Electoral
- Apoyar el proceso de descentralización a través del fortalecimiento de las prefecturas departamentales y del Proceso de Participación Popular.

✓ Si se lograron los objetivos propuestos

✓ B. En su opinión, ¿hay algunos objetivos que no tengan ninguna posibilidad de ser logrados? En caso afirmativo ¿porque?

Ninguno

II. DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

A. ¿Cuales de los aspectos de diseño global del proyecto fueron los que más contribuyeron a los éxitos y/o fracasos? ¿Por qué?.

El aspecto de diseño que más contribuyó a su éxito fue el haber contemplado dentro del diseño una serie de componentes y actividades desarrolladas con detalle y precisión lo cual facilitó la ejecución.

B. ¿Cuáles de los aspectos de ejecución del proyecto fueron los que más contribuyeron a los éxitos y/o fracasos?

El aspecto de ejecución que más contribuyó a su éxito fue el contar con un documento de préstamo donde se especificaban los objetivos y metas a lograr por cada uno de los subprogramas, así como el desempeño de los entes ejecutores que en todo momento prestaron el apoyo necesario y finalmente la profesionalidad de las unidades ejecutoras y de la secretaría de enlace.

C. ¿Surgieron problemas importantes durante la ejecución del proyecto? En caso afirmativo ¿cuáles fueron los problemas y qué medidas se han tomado para intentar resolverlos? Tuvieron éxito las medidas?

Ninguno

D. Como resultado del proyecto ¿se ha fortalecido la capacidad institucional de las instituciones y agencias participantes?. En caso afirmativo ¿cómo?

Si se han fortalecido tanto el Congreso, como el Registro Civil así como las nueve prefecturas y los 314 municipios. En sus capacidades administrativas, de planificación, de control.

E. Ocurrieron eventos, fuera del control de los directamente interesados en la ejecución del proyecto, que afectaron adversamente al proyecto y la probabilidad lograra sus objetivos de desarrollo. En caso afirmativo, favor explicar.

No

III. DESEMPEÑO DEL BANCO

A. Durante las etapas de preparación y ejecución del proyecto ¿cuán satisfactoria fue la actuación del Banco? ¿fue el banco un administrador hábil y eficiente?. ¿ Ofreció asesoramiento acertado y oportuno?. ¿Mantuvo un diálogo eficaz con el organismo ejecutor y con las instituciones o agencias que participaron en el proyecto?

La posición del Banco fue correcta y colaboró en todo lo que pudo a que el proyecto se lleve adelante.

B. ¿Qué impacto importante tuvo- si lo tuvo- el desempeño del Banco sobre los resultados del proyecto?

Como el proyecto en su parte principal, de contribuir al establecimiento de un ambiente institucional normativo y político apropiado para el desarrollo económico y social de Bolivia se ejecutó, se puede afirmar que los resultados fueron de gran beneficio para la población boliviana.

IV. LECCIONES APRENDIDAS

A. Con respecto del Banco en este proyecto ¿se extraen algunas lecciones que puedan utilizarse para perfeccionar proyectos futuros? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

El tiempo que transcurra entre la planificación del proyecto y su ejecución debía ser menor, a fin que los ejecutores sean los mismos y se sientan identificados con los objetivos. Además se debe dar un mayor apoyo a las Unidades Ejecutoras de modo que puedan actuar con libertad y autonomía a fin de lograr óptimos resultados.

B. ¿Hay comentarios o recomendaciones adicionales sobre el proyecto y/o el Banco que se deban mencionar y/o que deban tomarse en consideración en proyectos futuros?

Para llevar a cabo un proyecto de esta naturaleza donde se afectan intereses creados, se necesita un apoyo político decidido y sostenido en el tiempo por el Gobierno. De otra manera se puede fracasar por las presiones ejercidas.

PARTE TRES

A. DATOS BASICOS DEL PROYECTO

Fechas del proyecto (mes/año)	Original	Actual
Fecha de inclusión en el inventario de proyectos	N/A	N/A
Fecha del Perfil o de la solicitud de préstamo	13/12/94	13/12/94
Fecha de la misión de análisis	14/08/95	14/08/95
Fecha de aprobación por el Comité de Prestamos	11/04/96	11/04/96
Fecha de aprobación por el Directorio	29/05/96	29/05/96
Fecha de vigencia del contrato	18/10/96	18/10/96
Fecha de cumplimiento de condiciones previas	04/12/96	04/12/96
Calendario de inversiones		
-- Fecha de inicio	01/97	01/97
-- Fecha de terminación	12/02	12/02
Calendario de desembolsos		
-- Primer desembolso	13-12-96	13/12/96
-- Ultimo desembolso	18-10-00	31-12-02
Fecha de inicio físico de las obras	N/A	N/A
Fecha del compromiso del Préstamo	18-10-96	
Fecha (s) de cancelación (es)	N/A	N/A

Revisión de Medio Termino	Original	Actual
Fecha de revisión de Medio Termino	N/A	04/09/2000
Fecha en que el Prestatario debe presentar su Evaluación ex post	N/A	N/A
Fecha en que el Banco debe presentar su Evaluación ex post	N/A	N/A

Resumen de datos sobre costos

Monto total del financiamiento del BID	12,000,000.00	
Financiamiento del BID como % del costo total	81%	19%
Costo total del proyecto (US\$.mil) Inversión acumulativa al 20/02/02	14,800,000.00	
Monto requerido para terminar el proyecto	N/A	N/A

B COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO (en millones de dólares)

1 Costo del proyecto y fuente de financiamiento

ORIGINAL			
Categoría de Inversión	BID	Prestatario	Total
1. Congreso	2,739,700	698,900	3,438,500
2. Sistema Político	4,709,600	770,900	5,480,500
3.Descentralización	2,932,900	532,800	3,465,700
5. Gastos de Ejecución	1,020,000	---	1,020,000
6. Reconocimiento de Gastos	270,000	---	270,000
7. Contingencias	270,000	367,500	575,300
8. Costos Financieros	120,000	430,000	550,000
TOTAL	12,000,000	2,800,000	14,800,000
ACTUAL			
Categoría de Inversión	BID	Prestatario	Total
1. Congreso	2,599,313	698,900	3,298,213
2. Sistema Político	4,737,261	770,900	5,508,161
3.Descentralización	2,534,246	532,800	3,067,046
5. Gastos de Ejecución	1,635,385	---	1,635,385
6. Reconocimiento de Gastos	268,225	---	268,,225
7. Contingencias	0	367,500	575,500
8. Costos Financieros	120,000	430,000	550,000
TOTAL	11,894,430	2,800,000	14,694,530

2. Calendario de inversiones

ORIGINAL			
Año	BID	Prestatario	Total
1996	5358	839	6197
1997	4949	933	5882
1998	1102	799	1.901
1999	591	229	820
TOTAL	12.000	2.800	14.800
ACTUAL			
Año	BID	Prestatario	Total
1996	1422	0	1422
1997	28	0	28
1998	782	207	989
1999	1160	401	1561
2000	2047	244	2291
2001	3344	1167	4511
TOTAL	8783	2019	10802

C. DATOS DEL PRESTAMO (US\$)

Monto original del préstamo	US\$. 12,000.000.00
Monto desembolsado	US\$. 11,894,430.00
Monto cancelado	N/A
Primer desembolso	
-- Fecha original (mes/año)	13/12/96
-- Fecha efectiva (mes/año)	13/12/96
Ultimo desembolso	
-- Fecha original (mes/año)	18/10/00
-- Fecha efectiva (mes/año)	31/12/02

ACTA DEL COMITE DE REVISION GERENCIAL

28 de octubre de 2003

Informe de Terminación de Proyecto (PCR)

BOLIVIA. Apoyo a la Gobernabilidad (976/SF-BO)

I. PARTICIPANTES

La Reunión del Comité de Revisión Gerencial (CRG) que consideró el Informe de Terminación de Proyecto (PCR) correspondiente a la operación de la referencia fue presidida por Pedro Farias (RE1/SC1) y asistieron: Ernesto Mondelo (COF/CBO), y Mariano Perales (COF/CBO) por videoconferencia; Dino Capriolo (RE1/SC1); y Oriana Bonfim (RE1/SC1), quién actuó como Secretaria. Se recibieron comentarios por escrito de ROS/PMP, y las notas marcadas en el documento por parte de RE1/OD1, los cuales se encuentran contemplados en las lecciones aprendidas y recomendaciones descritas a la continuación.

II. PRINCIPALES TEMAS CONSIDERADOS

El CRG mencionó la buena calidad del documento y destacó la necesidad de que sean adecuados en la versión final los siguientes puntos:

A) Ajustes al Informe:

1. Aclarar la clasificación de la ejecución del proyecto como satisfactorio, haciendo referencia de que mientras el objetivo de desarrollo no fue logrado, sería injusto clasificar su ejecución como insatisfactorio, una vez que parte del problema resultó de la debilidad del diseño.
2. Con respecto a la “Clasificación Final de los Objetivos de Desarrollo” considerar el logro de los objetivos de desarrollo planteados “*Improbable*”, por cuenta de las debilidades institucionales del país.
3. En las referencias a la incorporación del componente de gobierno electrónico, en las páginas 22 y 24, considerar esta actividad como una área de actividades y no, como un nuevo componente.
4. Hacer referencia al informe de evaluación del consultor externo, mencionando que él mismo no tuvo acceso a la evidencia del cumplimiento de algunas de las metas y, por esta razón, esto no está incluido en el informe final.
5. En la página 22, sacar la frase de que “en general, los objetivos del Programa se lograron”, pues es una afirmación poco conclusiva.
6. En el cuadro del ISDP (página 25), completar la información referente a los años faltantes (97, 98 y 2002).

7. También en la página 25, señalar que el diseño del Programa no fue realista.
8. Explicitar las medidas tomadas para resolver los problemas durante la ejecución en el ítem B2 (página 28).
9. Revisar la formatación y numeración de los ítems, además del título del tercer subprograma en la página 4.
10. Sobre el seguimiento del desempeño (página 30), sacar la referencia a una evaluación intermedia.

B) Lecciones Aprendidas:

4. *Diseño de Programas con más de una entidad ejecutora.* Cuando se trate de un programa que contemple más de una entidad ejecutora, el enfoque debe ser transversal y el propósito debe ser trabajado de manera conjunta. La concepción y diseño del programa demostró grandes problemas al tiempo de la ejecución. Tres proyectos con lógicas propias fueron incluidos en un único programa, involucrando cuatro organismos ejecutores perteneciendo a tres diferentes poderes.
5. *Evitar tener múltiples objetivos.* El diseño del Programa no permitió una evaluación del cumplimiento de su objetivo de desarrollo, una vez que se optó por un número muy grande de objetivos disímiles. Un diagnóstico institucional o un plan de desarrollo estratégico podría haber sido una manera de tenerse una visión más clara en la formulación de un único propósito y en la priorización de los objetivos.
6. *Mecanismo de ejecución poco articulado.* No fue previsto un mecanismo de ejecución que tomara en cuenta la autonomía y necesidad de coordinación entre las instituciones involucradas. Esto se constituyó en un obstáculo al éxito de la operación. En futuros programas se debe tener un análisis de involucrados.
7. *Necesidad de definir metas precisas.* Hubo una carencia en identificar metas para medir el fortalecimiento de las instituciones democráticas como factor decisivo a la sostenibilidad de programas de gobernabilidad. No hay institución democrática fuerte sin ciudadanía fuerte y el proyecto debería haber tomado en cuenta la provisión de actividades relacionadas a educación cívica y difusión de valores democráticos que estimularían trabajos conjuntos entre gobierno y sociedad. Así, se percibió que el programa tomó el riesgo de ser solamente instrumental y con resultados dudosos y impacto poco probable.
8. *Participación de Agencias Especializadas.* La participación de la OEA en la ejecución del programa garantizó el avance en las actividades. Sin embargo, la debilidad y falta de coordinación entre los distintos ejecutores no permitió que hubiera transferencia de conocimiento, comprometiendo el fortalecimiento de las instituciones involucradas. El Programa debería prever un mecanismo de transferencia de capacidad institucional.

9. *Necesidad de definir indicadores de resultado.* No obstante es difícil definir en algunos proyectos de modernización institucional indicadores de resultado, se recomienda hacer un esfuerzo, dado que los indicadores de producto no permiten medir el cumplimiento de los objetivos de desarrollo y/o la contribución del Programa al sector.
10. Finalmente, se destacó conveniencia de que miembros del equipo de elaboración del proyecto estén presentes en las reuniones de los PCR, de modo a proporcionar una visión desde la perspectiva del establecimiento de la estructura y diseño de la operación.

III. CONCLUSIÓN

Recomendaciones. El PCR del Préstamo 976/SF-BO fue aprobado por el CRG, sujeto a la consideración de las recomendaciones arriba mencionadas en la versión final del mismo:

**(ORIGINAL FIRMADO)
FIRMADO)**

Pedro Farias
Presidente del CRG

(ORIGINAL

Oriana Bonfim
Secretaria del CRG